

AUSGRÜNDUNGS- UND BETEILIGUNGSSTRATEGIE DER UNIVERSITÄT INNSBRUCK

1. Ausgangslage

Neben Forschung und Lehre zählt seit dem Inkrafttreten des UG 2002 der Wissenstransfer zu den zentralen Aufgaben österreichischer Universitäten. Dazu gehört auch die kommerzielle Verwertung von neuen Erkenntnissen und Technologien. In Anlehnung an die FTI-Strategie (Strategie der Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation) forciert und unterstützt die Universität Innsbruck seit mehr als 20 Jahren Unternehmensgründungen aus der Universität heraus. Sie dienen vorrangig der Standortentwicklung (Schaffung neuer Unternehmen und hochwertiger Arbeitsplätze) und der Erhöhung der Anzahl forschungsintensiver Betriebe in Tirol. Akademische Spin-offs sind in besonderem Maße innovativ und richtungsweisend. Durch die Anwendung und Verwertung neuer Erkenntnisse in die Wirtschaft sind sie in der Lage, grundlegend zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft beizutragen und mit Hilfe des hohen technologischen Potentials dessen Zukunftsfähigkeit zu steigern. An der Universität Innsbruck wird in enger Verzahnung mit der IP-Strategie das Modell der gesellschaftsrechtlichen Beteiligung an universitären kommerziellen Ausgründungen seit 2008 erfolgreich gelebt. Die Universität Innsbruck nahm damit viele Jahre eine Vorreiterrolle im deutschsprachigen Raum ein und wurde im Zuge der ersten Spin off Austria Konferenz und Datenerhebung zur „Leading Austrian Institution“ gekürt.

Mittlerweile gibt es sowohl in Österreich als auch in Deutschland zahlreiche Initiativen, die Empfehlungen zum Umgang mit IP bei Gründung und Beteiligung geben¹. Auszug aus dem White Paper: *Die bevorzugten Kommerzialisierungsmodelle für Ausgründungen erfahrener Akteure (WE), national und insb. international, basieren auf einer Kombination aus der Einräumung von Nutzungsrechten (Lizenz) und einem Beteiligungsvorgang. Die Beteiligung dient dabei als Kompensation für eine Unterstützung im Vorfeld und/oder die Reduktion bzw. den Verzicht auf ansonsten übliche Anteile an Lizenz Erlösen (z.B. Upfront- Payment, Meilensteinzahlungen).*

¹ https://www.transferallianz.de/fileadmin/user_upload/downloads/TechnologieAllianz_White_Paper_IP-GUB_Nov2016.pdf

Zusammenfassend kann der Mehrwert des Beteiligungsmodells wie folgt dargestellt werden:

Mehrwert von universitären Beteiligungen

- **Faire Verteilung und gute Startbedingungen**
 - von Gewinn und Risiko; durch die Beteiligung kann auf eine (zu) frühe finale monetäre Bewertung von geistigem Eigentum/ Know-how verzichtet werden. Damit wird das Risiko einer falschen Bewertung vermieden und Gewinn- und Risikoaussichten auf alle Gesellschafter fair verteilt.
 - Durch die Beteiligung kann beim parallel abzuschließenden Lizenzvertrag auf beispielsweise Upfrontpayments verzichtet werden, was die Liquidität des Spin-offs in der Regel sehr positiv beeinflusst.
- **Einblick in und Mitwirkung an**
 - der Konzeptionierung, Umsetzung und Anpassung eines Geschäftsmodells
 - der Wertentwicklung von geistigem Eigentum/Know-how welches an der UIBK generiert wurde
 - strategischer und operativer Geschäftsentwicklung
 - unternehmerische/n Kompetenzen des Gründungsteams
 - Gegebenheiten und Angebots- und Nachfrageverhalten der jeweiligen Absatz- / Beschaffungsmärkte
 - Evaluierung und Entwicklung des jeweiligen Standes der Technik
 - Entwicklung der Nachfrage nach bzw. des Angebotes von neuen Technologien/Produkten/DL
 - Weiterentwicklung des Wertschöpfungspotentials durch universitäre Ausgründungen (e.g.: Auswirkungen auf Beschäftigung und Wirtschaftsleistung)
- **Stimulierung von**
 - unternehmerischem Denken und Handeln an der Universität – sowohl in der Wissenschaft, der Lehre als auch in der Verwaltung
 - Drittmittelakquise und Stimulierung von industrieller Forschung
 - Vernetzung von Wissenschaft mit Wirtschaft und Gesellschaft

2. Unternehmertum an der Universität Innsbruck – Gründungsberatung und Beteiligungsmanagement

Die Universität Innsbruck (UIBK) betreibt seit 2008 eine eigene Unternehmensbeteiligungsgesellschaft (kurz Uni-Holding), in welcher sie ihren kommerziell ausgerichteten Beteiligungsunternehmen (Spin-offs) eine unbürokratische, flexible Beteiligungsstruktur mit einem klaren Beteiligungsprozess ermöglicht. Gemeinsam mit der universitären Gründungsberatung wird der Auf- und Ausbau der Portfolio-Unternehmen durch eine wertorientierte Steuerung (Vertrauensaufbau, individuelles Betreuungsangebot) vervollständigt.

Der Begriff Unternehmertum an der UIBK umfasst die **Gründungsberatung**, die **Beteiligungsverwaltung** sowie das **Beteiligungscontrolling**. Im **Beteiligungsmanagement** greifen die Aktivitäten im Rahmen der Gesellschafterrolle und die Aktivitäten der Gründungsberatung und des IP-Managements (siehe auch [IP-Strategie](#)) ineinander und ergänzen sich zu einem umfassenden Verwertungsprozess. Anhand dieser direkten Steuerung können Fehlentwicklungen einzelner Beteiligungen rechtzeitig aufgezeigt und diesen entsprechend gegengesteuert werden. Die UIBK schafft mit ihrer Gründungsberatung und dem Beteiligungsmanagement ein attraktives Ausgründungsumfeld schaffen. Mithilfe einer gesellschaftsrechtlichen Beteiligung der UIBK haben die Unternehmen außerdem die Möglichkeit, gezielte Services, beispielsweise im Bereich der Infrastrukturnutzung oder der Nutzung von ZID-Services, für ihre Tätigkeiten in Anspruch zu nehmen. Die Kriterien, zu welchen Bedingungen Infrastruktur der Universität Innsbruck an ihre Spin-offs zur Verfügung gestellt werden, wurden in den letzten Jahren verfeinert. Klare Regeln schaffen auch ausreichend Transparenz für die Institute, an welchen die Infrastruktur genutzt wird.

Durch ihre aktive Rolle, welche die UIBK als Gesellschafterin ausübt, können zudem Forschungsk Kooperationen zwischen universitären Beteiligungen und der UIBK gestärkt werden. In Anlehnung an die Drittmittelstrategie kann der Anteil von Drittmittel über eine universitäre Beteiligung stimuliert und wenn möglich ausgebaut werden.

Akademische Gründungsteams sind sehr unterschiedlich zusammengesetzt. Entsprechend der Komplexität der IP-verwertungsrelevanten Gegebenheiten und den unternehmerischen Kompetenzen ist das Ausmaß des Beratungs- und Betreuungsangebotes individuell anzupassen. Wichtig ist dabei die Eingliederung in Standardprozesse sowie die Aufrechterhaltung des Informationsflusses zwischen dem Beteiligungsmanagement und dem Gründungsteam. Ein nachfrageorientiertes Beratungs- und Betreuungsangebot, bei und nach der Gründung eines Spin-offs ist dementsprechend unerlässlich. An der UIBK wird überdies ein besonderes Augenmerk auf die Erhöhung der Frauenquote unter den Gründer*innen gelegt. Zur Erhöhung der Beteiligung von Frauen an Spin-off-Ausgründungen werden Maßnahmen speziell in den Bereichen Training und Mentoring angeboten.

3. Beteiligungsstrategie: Ziele und Maßnahmen

Ziel 1: Gesellschaftsrechtliche Beteiligung an Spin-offs

Das geistige Eigentum (IP), welches der Forschungsarbeit in einem Spin-off zugrunde liegt, ist Eigentum der UIBK, wenn die Universität als Arbeitgeberin fungiert. Dabei soll kein Unterschied zwischen einer Gründungsabsicht auf Basis eines Patents, einer Erfindungsmeldung oder auf Grundlage von universitärem Know-How gemacht werden. **Die Uni-Holding wird sich basierend auf den Erfahrungen der letzten 20 Jahre, sowie in enger Abstimmung mit den Vorgaben des Ministeriums und in Anlehnung an internationale best practices, durchschnittlich an zwei bis vier kommerziellen Ausgründungsvorhaben pro Jahr als Minderheitengesellschafterin beteiligen.** Wie im internationalen Vergleich üblich wird eine Minderheitsbeteiligung im zweistelligen Prozentbereich zum Gründungszeitpunkt angestrebt.

Die Basis für die anvisierte Erweiterung des Beteiligungsportfolios ist die nachhaltig hohe Bereitschaft zur Gründung von Spin-offs durch Forscher*innen. Die Faktoren für eine Gründungsabsicht sind vielfältig und reichen vom Zugriff auf Beratungs- und Coaching Möglichkeiten bis hin zur Möglichkeit von der Infrastrukturnutzung vor Ort. Die Angebote der UIBK sollen hierfür möglichst direkt an die Wissenschaftler*innen herangetragen werden mit Maßnahmen

- a) in Form von Vorträgen, Workshops, Veranstaltungen oder Vorlesungs-Slots, um somit das Bewusstsein für die an der UIBK vorhandenen Möglichkeiten zur Beratung und Begleitung von potentiellen Gründungsteams zu erhöhen,
- b) durch gezielte Informations- und Vernetzungsmöglichkeiten (RESI, p2i)² welche das unternehmerische Denken innerhalb der Universität stärken,
- c) durch die direkte Abstimmung und enge Zusammenarbeit mit dem projekt.service.büro.

Ziel 2: Offenes und transparentes Beteiligungsmanagement

Durch die langjährige Praxis haben sich an der Universität Innsbruck effiziente und klare Prozesse im Zusammenhang mit dem Technologietransfer in universitäre Ausgründungen etabliert (siehe auch IP-Strategie der Universität Innsbruck).

Die **Begleitung als Gesellschafterin** über die Universität Innsbruck Unternehmensbeteiligungsgesellschaft erfordert **Transparenz und eine gemeinsame Sichtweise** hinsichtlich der Entscheidungsstrukturen und -Prozesse. Als erste Maßnahme sollen zukünftig, auf Grundlage eines Memorandum of Understanding (MoU), die Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit vom Gründungsteam und der UIBK festgelegt und verschriftlicht werden (Einverständnis über Ansprechpersonen, Berichtswesen, operativer Zusammenarbeit und Abstimmungsprozesse und -modalitäten). Weiters soll anhand von Richtlinien das bewährte Beteiligungsmodell der UIBK weiter standardisiert und veröffentlicht werden.

Als Unterziele zum offenen und transparenten Beteiligungsmanagement sind folgende Vorhaben definiert:

a) Gewährleistung von Kontinuität

Eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung bietet sich dann an, wenn eine langfristige und enge Kooperation zwischen der Gesellschafterin und dem Beteiligungsunternehmen vorausgesetzt werden kann. Durch das Beteiligungsverhältnis sind Informationsrechte sowie die Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen verbunden. Dies impliziert jedoch nicht, dass sich die UIBK in das Tagesgeschäft der Beteiligungsunternehmen proaktiv einbringt, vielmehr geht es darum, gezielte Hilfestellung und Expertise in unternehmensrelevanten Fragestellungen anzubieten. Neben dem Gesellschaftsvertrag mit den entsprechenden Rechten und Pflichten gibt es meist auch andere vertragliche Abhängigkeiten (z.B. Infrastrukturnutzungsvertrag, IP-Vereinbarung, aktives Dienstverhältnis mit der UIBK, Kooperationsvereinbarung über Forschungsprojekte, Aufträge etc.). Diese enge Anbindung an die Universität ermöglicht den Spin-offs weiterhin eine nachhaltige Unterstützung durch die UIBK. Dazu sollen **bereits bestehende Prozesse** (z.B. Internes Kontrollsystem, Compliance-Regeln) und **Entscheidungshierarchien weiter ausgebaut und standardisiert werden**. Gerade in der Anfangsphase und frühen Entwicklungsphase (kritischer Entwicklungszeitraum) benötigen Spin-offs neben unternehmerischem Know-how und (fallweise auch) Kapital besonders das Infrastrukturnutzungsangebot an der Universität, um sich schnell am Markt etablieren zu können.

² RESI: <https://resi-network.at/>, Researchers with entrepreneurial Spirit,
p2i: <https://www.p2i-network.eu>, Postdocs to Innovators

b) Verbesserung der erfolgreichen Geschäftsentwicklung der Beteiligungsunternehmen

Der Aufwand in der Betreuung kommerzieller Beteiligungen ist je nach vorhandenen Kompetenzen des Gründerteams und Erfordernissen des Spin-offs unterschiedlich. Je nach Einfluss der Betreuungsintensität auf den Erfolg des Wissens- und Technologietransfers ist die individuelle Ausgestaltung wichtig, sodass das **Ergebnis** des Wissens- und Technologietransfers dadurch **optimiert** wird. Die bestmögliche Voraussetzung für einen entsprechenden Informationsaustausch und gegebenenfalls der Umsetzung von Maßnahmen ist eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung. Das Beteiligungsmanagement funktioniert in der Regel nur dann effizient, wenn eine vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Management und der Geschäftsführung der Beteiligungsunternehmen garantiert ist. Die Einbindung in wichtige Projekte, Vorhaben und Unternehmensstrategien ist von entscheidender Bedeutung, um frühzeitige Schritte, auch für optionale (Gegen)steuerungsmaßnahmen, zu gewährleisten. Zur Sicherstellung des Informationsaustauschs reicht es meist nicht aus, sich rein auf Protokollinformationen und jährliche Gesellschaftsversammlungen zu beschränken. Um unternehmensrelevante Detailinformationen zu erhalten und rechtzeitig Steuerungsmaßnahmen setzen zu können, muss das Beteiligungsmanagement daher stark eingebunden werden.

Als Maßnahmen sind nachfolgend

- a) das regelmäßige Monitoring von Spin-offs (z.B. Teilnahme an Generalversammlungen, Einsicht in die Finanzplanung, Bereitstellung von Lageberichten),
- b) die Intensivierung von wiederkehrenden, anlassfreien Kontakten (z.B. quartalsweise Jour fixe),
- c) die Teilnahme in Unternehmens-Gremien (z.B. Beirat, Aufsichtsrat, etc.) vorgesehen.

c) Regelmäßige Evaluierung des Beteiligungsverhältnisses und der Größe des Beteiligungsportfolios

Die begrenzte Verfügbarkeit von Ressourcen (hauptsächlich Personal und räumliche Infrastruktur) erfordert jedenfalls eine regelmäßige Evaluierung der gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen. Wesentlich dabei ist die Prüfung der Verhältnisse von Anzahl der Beteiligungen/interne Ressourcenverfügbarkeit und von Betreuungsintensität/Verwertungspotential (unter Berücksichtigung der Verwertungsphase) sowie die **Einschätzung der Win-Win-Situation für das Spin-off und die UIBK.**

d) Überprüfung und Umsetzung einer Exit-Strategie

Es gibt unterschiedliche Arten von Ausstiegsszenarien und dementsprechende Handlungsmöglichkeiten für die Universität als Gesellschafterin. Die Übertragung von Geschäftsanteilen ist der häufigste Weg eines Exits. Auch die Liquidation (Auflösung der Gesellschaft) oder der Unternehmensverkauf als Ganzes können Exit-Möglichkeiten sein. Eine Exit-Entscheidung wird nie ad hoc gefällt, sie basiert auf vorausgegangenem **intensiven Abstimmungsprozessen** mit dem Beteiligungscontrolling und der Geschäftsführung der Holding und bezieht sich immer auf den Einzelfall. Zukünftig sollen als Maßnahmen

- a) das Beteiligungsportfolio noch engermaschiger evaluiert und
- b) in Hinblick auf den Beteiligungslebenszyklus kategorisiert werden.

e) Einschränkung wirtschaftlicher Risiken

Ein erweitertes Risikomanagement soll den gesamten Prozess von der Gründung bis zum Ausstieg unterstützend begleiten. Die Maßnahmen setzen dabei bereits beim Ausbau von etablierten Prozessen an:

- a) Wirtschaftliche Risiken können im Vorfeld einer Gründung durch die umfassende Gründungsberatung sowie zahlreiche Abstimmungsprozesse mit dem IP-Management erfasst und bewertet werden. Unter anderem wird der Rahmen der Beteiligungshöhe der Uni-Holding/UIBK an kommerziellen Beteiligungen sowie die Höhe der IP-Abgeltung festgelegt.
- b) Zusätzlich ist durch den Uni-Holding Beirat in den Gründungs- und Beteiligungsprozessen eine bessere Bewertung des wirtschaftlichen Risikos für die UIBK/Uni-Holding gewährleistet. Diese Prozesse sind im internen Kontrollsystem der UIBK erfasst.
- c) Weiters ist der Handlungsspielraum für das Eingehen von finanziellen Verpflichtungen und Haftungen unter anderem durch die Richtlinien für die Gebarung vorgegeben.
- d) Standardisierte Vertragsmuster für bspw. Gesellschafts- und Geschäftsführerverträge können bei Bedarf den künftigen Gesellschaftern und Organen angeboten werden.

Ziel 3: Erhöhung der Sichtbarkeit und Stellenwert von universitären Beteiligungen

Die Third-Mission ist eine zentrale Aufgabe der UIBK. Daher werden die Ausgründungsaktivitäten und Best-Practice-Beispiele universitätsintern aber auch extern (Stakeholder und Gesellschaft) bekannt gemacht.

Als Unterziele sind folgende Vorhaben definiert:

a) Erhöhte Bekanntheit und Akzeptanz bei der internen Zielgruppe

Dazu erfolgt eine direkte Ansprache der Mitarbeiter*innen, in denen die Gründungsberatung und das Beteiligungsmanagement mit ihrem Leistungsangebot vorgestellt wird. Eine breitere Streuung innerhalb der Zielgruppe erfolgt über die etablierten Kommunikationskanäle der Universität Innsbruck.
Maßnahmen:

- a) regelmäßige Informationsveranstaltungen an den Instituten bzw. bei den Schwerpunkten,
- b) Nutzung des Intranets (Aktuelles, Social Wall),
- c) vertiefte Zusammenarbeit mit dem Büro für Öffentlichkeitsarbeit (Artikel in universitätsinternen Medien).

b) Erhöhte Bekanntheit extern

An der UIBK existiert ein sehr hohes Innovationspotential welches unter anderem in Beteiligungsunternehmen realisiert wird. Im Sinne der Third Mission soll künftig mithilfe von gezielten Marketing- und PR Aktivitäten das erfolgreiche Beteiligungsmodell der Universität Innsbruck für eine permanente Sichtbarkeit und einen nachhaltigen positiven Effekt **auch der breiteren Öffentlichkeit bekannt** gemacht werden. Ziel ist dabei vor allem, die Aufklärung über die erfolgreiche Umsetzung des Third-Mission-Gedankens an der UIBK im Sinne der gesellschaftlichen Wirkung (Wirtschaft: Unternehmensgründungen und Arbeitsplätze und Gesellschaft: neue Dienstleistungen und Produkte) - denn Innovationen/Spin-offs sind Triebfedern des Fortschritts und Erfolgs.

Als Maßnahmen sind vorgesehen

- a) direkte Ansprache von relevanten Investorengruppen, Unternehmen, etc.,
- b) Veröffentlichung von Best Practice Beispielen sowie Statements von Testimonials,
- c) Einladung zu Netzwerkveranstaltungen,

- d) Meinungsumfragen und Einholung von Feedback.

Ziel 4: Aufbau eines Mentor*innen-Netzwerks

Das Aufgabenportfolio des Beteiligungsmanagements ist äußerst vielfältig und das Nachfrageverhalten potentieller Gründer*innen hat sich innerhalb der letzten Jahre massiv verändert. Dementsprechend hat sich das **Leistungsangebot der Gründungsberatung und des Beteiligungsmanagements** stetig erweitert und dem Bedarf angepasst. Zusätzlich erfordert die zunehmende Komplexität von Finanzierungsinstrumenten und Rechtsgeschäften **vielfältige Kompetenzen**, die einerseits intern abgedeckt und weiterentwickelt werden müssen und andererseits **durch die Einbindung und Unterstützung von Stakeholdern** ausgebaut werden. Für ein zielgruppenorientiertes Leistungsangebot und die bestmögliche Ausgestaltung des Beteiligungsportfolios muss die Universität zusätzlich externe Know-how-Träger*innen einbinden.

Als Maßnahmen sind

- a) die **Akquisition von Mentor*innen für das Beteiligungsmanagement** vorgesehen. Ein wichtiges Gremium ist bereits jetzt der Uni-Holding Beirat. Dieser könnte über seine Funktion als Beratungsorgan hinaus ausgestaltet werden. Überdies müssen Beratungsleistungen zu ausgründungsrelevanten Fragestellungen (z.B. Technologie- und Marktbewertung, Beteiligungsquoten, Exit-Lösungen/Erlöse) zukünftig intensiver und regelmäßiger auch mit erfahrenen und fachkundigen Mentor*innen diskutiert werden (z.B. Anwälte, Notariate, Steuerberatungen).
 - b) **Akquisition von Mentoren*innen für die universitären Unternehmensbeteiligungen**
Um ein Start-up erfolgreich zu leiten, benötigt es vor allem in der Anfangsphase fachliche Unterstützung. Insbesondere die Bereiche Unternehmensführung, strategische Ausrichtung sowie Marketing- und Vertrieb sind Bereiche, in denen Gründer*innen Beistand von Mentor*innen benötigen. Einer der Vorteile von Mentor*innen wäre die schnellere Lernkurve für die Geschäftsführung sowie die Nutzung eines höheren Entwicklungspotentials für das Spin-off. Diese Unterstützung könnte auch in der Funktion eines eigenen Beirats für das jeweilige Beteiligungsunternehmen angedacht werden.
-